

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN KARYAWAN
TERHADAP KEINGINAN KARYAWAN UNTUK BERHENTI
PADA PT. MAYAPADA AUTO SEMPURNA (DEALER RESMI FORD)
PEKANBARU**

Oleh:

Fifi Yanda Putri

Pembimbing: Machasin dan Errin Yani Wijaya

Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia

Email: fifiyanda.putri@yahoo.com

*THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND COMMITMENT ON
EMPLOYEES' TURNOVER INTENTION IN PT. MAYAPADA AUTO
SEMPURNA (AUTHORIZED DEALER OF FORD) PEKANBARU*

ABSTRACT

This research held in PT. Mayapada Auto Sempurna Pekanbaru. This research held in order to analyze the influence of job satisfaction and employee's commitment to turnover intention. Population are all employees, consist of 57 people. Considering the number limitation so sampling method used is census that covers all employee as the respondents. Variables used are job satisfaction and employee's commitment as independent dan turnover intention as dependent. Data analyzed by using descriptive analysis and multiple regression analysis by using SPSS 19 for windows. Result of this study shows that both job satisfaction and employee's commitment negatively and significantly influence, either in simultanously or partially, to turnover intention. job satisfaction is the dominant factor that influence turnover intention compared to influence given by commitment factor. It is recommended to evaluate and remanage all aspect of satisfaction and strengthen employee's commitment in order to decrease the turnover intention.

Keywords: Job Satisfaction, Commitment and Turnover Intention

PENDAHULUAN

Perpindahan karyawan (*employee turnover*) menjadi penting untuk diperhatikan mengingat dampaknya sangat besar bagi perusahaan. Dampak negatif yang muncul dari karyawan yang keluar atau pindah kerja adalah munculnya biaya rekrutmen, seleksi dan juga biaya

pelatihan yang harus dikeluarkan untuk karyawan pengganti yang mengisi kekosongan jabatan yang terjadi akibat adanya *turnover*. Keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* di dalam organisasi (Nahusona, *et.al.*, 2004).

Apabila karyawan berpikir untuk berpindah kerja, maka mereka akan sibuk mencari kesempatan kerja di luar dan secara aktif akan mencarinya, dan ketika kesempatan itu tiba maka mereka akan segera berpindah kerja. Tetapi jika kesempatan itu tidak tersedia atau ada namun tidak lebih baik dari saat ini, maka secara emosional dan mental mereka akan berperilaku tidak terpuji di perusahaan seperti datang terlambat, sering bolos, kurang antusias, atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik (Rus dan Mcnelly, dalam Riyanto, 2008).

Gejala-gejala terjadinya keinginan untuk berhenti bekerja pada karyawan di PT. Mayapada Auto Sempurna (PT. MAS), yang merupakan *dealer* resmi Ford Motor Indonesia cabang Pekanbaru, juga terlihat dari tingkat kesetiaan karyawannya untuk tetap bergabung bersama dengan perusahaan untuk jangka waktu yang lama. Pembicaraan di kalangan karyawan cukup sering terdengar bahwa mereka mencari peluang-peluang lain di perusahaan lain. Hal ini menunjukkan bahwa ada keinginan untuk berhenti bekerja (*turnover intention*) pada sebagian karyawan.

Hasil prariset yang penulis lakukan menyimpulkan bahwa ada indikasi munculnya kemungkinan sebagian besar karyawan untuk berhenti bekerja. Banyak karyawan yang mulai berpikir untuk berhenti dan bahwa sebagian dari mereka sudah mulai mencari-cari informasi mengenai kesempatan kerja di tempat lain yang sekaligus mengindikasikan bahwa jika ada peluang tersebut maka

mereka harus segera meninggalkan perusahaan. Hasil prariset ini menunjukkan bahwa jika perusahaan tidak melakukan upaya-upaya pencegahan, maka potensi perusahaan untuk ditinggalkan karyawannya bukan tidak mungkin akan terjadi.

Lum, *et.,al.*, (dalam Hersusdadikawati, 2005) mengemukakan keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi berkenaan dengan ketidakpuasan yang memicu keinginan seseorang keluar dan mencari pekerjaan lain. Sejalan dengan itu, Munandar (2012:366) menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja berkorelasi dengan pemikiran-pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, dan bahwa niat untuk meninggalkan kerja berkorelasi dengan meninggalkan pekerjaan secara aktual. Secara empiris, Riyanto (2008) dan Siswanto & Muafi (2008) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa semakin karyawan merasa puas dalam segala aspek pekerjaannya, semakin ia tidak ingin pindah kerja.

Dari pemikiran tersebut, maka salah satu faktor yang bisa menyebabkan terjadinya keinginan karyawan untuk berhenti bekerja adalah masalah kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Hasil prariset yang penulis lakukan juga menyimpulkan bahwa secara keseluruhan karyawan masih merasa kurang puas dengan sejumlah aspek-aspek organisasional yang terjadi di perusahaan. Masalah terbesar yang paling tidak memuaskan adalah dari sisi penggajian yang memang menjadi masalah klasik di banyak perusahaan dimana selalu terjadi kesenjangan

besar antara kebutuhan karyawan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan gaji yang memuaskan. Permasalahan gaji semakin diperberat dengan adanya sistem pengawasan yang cukup ketat dan kurang fleksibel sehingga kesempatan karyawan untuk berinovasi dan berinisiatif menjadi relatif terhambat oleh segenap aturan dan prosedur kerja yang sudah ada. Namun demikian dari sekian aspek yang ada, hubungan dengan rekan kerja dan tantangan kerja dirasakan sudah cukup memuaskan bagi sebagian besar karyawan.

Keinginan berhenti juga dapat muncul dari rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007:211) yang menyatakan bahwa sesungguhnya ada sejumlah alasan tersembunyi pada setiap karyawan yang ingin pindah kerja, di antaranya adalah rendahnya komitmen atau kesetiaan pada perusahaan. Penelitian yang dilakukan Hersusdadikawati (2005) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan atas gaji terhadap keinginan untuk berpindah kerja. Menurut Pareke (2004) pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan untuk berpindah dimediasi oleh komitmen afektif dan komitmen normatif.

Yang terjadi di PT. MAS tampaknya menunjukkan adanya penurunan pada komitmen para karyawan terhadap perusahaan. Misalnya saja secara afektif (rasa), cukup banyak karyawan yang penulis temui kurang memperlihatkan bahwa mereka memiliki *sense of belongings* (rasa memiliki) terhadap perusahaan. Contohnya menurut pimpinan yang

penulis wawancarai adalah mengenai penggunaan barang-barang inventaris dan perlengkapan milik perusahaan. Kertas printer misalnya, banyak karyawan yang terkesan sengaja memboroskan penggunaan kertas dengan penggunaan yang tidak perlu. Penggunaan peralatan kantor seperti mesin-mesin bengkel kurang diperhatikan kebersihan dan perawatannya sehingga terkesan kotor dan kurang terawat. Fakta-fakta ini menunjukkan rendahnya rasa memiliki pada diri karyawan.

Bekerja bagi karyawan hanya memenuhi kewajiban karena mereka telah dibayar secara rutin, namun mereka kurang merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan dimana kebanggaan ini menjadi ciri karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan yang kuat. Hal-hal seperti ini kurang terlihat pada perilaku para karyawan di PT. MAS. Pada akhirnya, secara normatif, cukup banyak pula karyawan yang seolah-olah menunggu kesempatan datang agar mereka bisa mendapatkan pekerjaan di tempat lain yang diyakini bisa memberikan imbalan dan kepuasan yang jauh lebih baik. Fenomena yang terjadi adalah beberapa karyawan sudah mulai bertanya-tanya kepada rekan-rekan di luar perusahaan mengenai ketersediaan lowongan kerja dan lain sebagainya. Kesemuanya ini memperlihatkan bahwa komitmen karyawan sudah mengalami pelemahan yang bisa memperkuat keinginan mereka untuk berhenti bekerja.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan komitmen karyawan secara simultan terhadap keinginan untuk berhenti bekerja?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan komitmen karyawan

secara parsial terhadap keinginan untuk berhenti bekerja?

3. Faktor apa yang paling kuat mempengaruhi keinginan berhenti bekerja?

KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

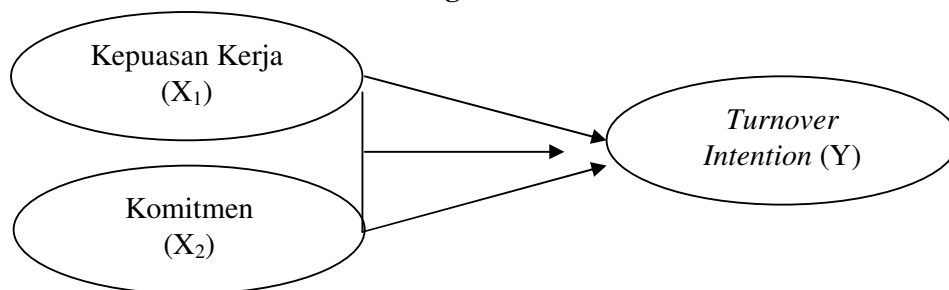
Lum, *et.,al.*, (dalam Hersusdadikawati, 2005) mengemukakan keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi berkenaan dengan ketidakpuasan yang memicu keinginan seseorang keluar dan mencari pekerjaan lain. Sejalan dengan itu, Munandar (2012:366) menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja berkorelasi dengan pemikiran-pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, dan bahwa niat untuk meninggalkan kerja berkorelasi dengan meninggalkan pekerjaan secara aktual. Secara empiris, Riyanto (2008) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa semakin karyawan merasa puas dalam segala aspek pekerjaannya, semakin ia tidak ingin pindah kerja. Siswanti & Muafi (2008) juga menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

Selain pengaruh yang ditimbulkan oleh kepuasan kerja,

maka keinginan berhenti juga dapat muncul akibat rendahnya komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007:211) yang menyatakan bahwa sesungguhnya ada sejumlah alasan tersembunyi pada setiap karyawan yang ingin pindah kerja, di antaranya adalah rendahnya komitmen atau kesetiaan pada perusahaan. Penelitian yang dilakukan Hersusdadikawati (2005) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan atas gaji terhadap keinginan untuk berpindah kerja. Menurut Pareke (2004) pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan untuk berpindah dimediasi oleh komitmen afektif dan normatif.

Dengan adanya landasan teoritis serta empiris tersebut maka dapat digambarkan kerangka penelitian berikut ini:

Kerangka Penelitian



Sumber : Hersusdadikawati (2005); Munandar (2012); Riyanto (2008); Siswanti & Muafi (2008); Hasibuan (2007); Pareke (2004)

Berdasarkan kerangka penelitian yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat penulis rumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja dan komitmen karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keinginan untuk berhenti bekerja

2. Kepuasan kerja dan komitmen karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap keinginan untuk berhenti bekerja

3. Kepuasan kerja merupakan faktor yang paling kuat mempengaruhi keinginan untuk berhenti bekerja

VARIABEL PENELITIAN

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat

dioperasionalisasikan sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Skala
Kepuasan Kerja (X₁): Suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2008:107-110)	1) Bayaran (gaji) 2) Kenaikan jabatan 3) Pengawasan 4) Rekan kerja 5) Variasi tugas 6) Kesempatan berinovasi dan berinisiatif 7) Kendali otonomi 8) Pekerjaan yang menantang (Robbins, 2008:107-110)	Ordinal
Komitmen (X₂): Kemampuan dan kemauan individu untuk menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan dan kebutuhan organisasi tersebut (Sudarmanto, 2009:102)	1) Rasa memiliki 2) Keterlibatan dalam organisasi 3) Merasakan beban ekonomi dan resiko yang tinggi 4) Kebanggaan terhadap organisasi 5) Kesamaan nilai individu dengan organisasi 6) Keinginan untuk bertahan 7) Memiliki dedikasi total dan ikatan emosional yang kuat Sudarmanto (2009:102)	Ordinal
Keinginan Berhenti Bekerja (Y): Kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan (Harnoto, 2002:2)	1) Absensi yang meningkat 2) Mulai merasa malas-malasan bekerja 3) Berani untuk melanggar tata tertib 4) Mulai berani membantah atasan 5) Sering berpikir untuk meninggalkan pekerjaan 6) Merasa harus segera mencari pekerjaan baru 7) Merasa harus secepatnya meninggalkan perusahaan (Diadaptasi dari Harnoto, 2002:2 dan penelitian Caesary, <i>et., al.</i> , 2012)	Ordinal

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Mayapada Auto Sempurna yang beralamat di Jalan Riau No. 18

ABCDEF, Tampan, Pekanbaru. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan berjumlah 57 orang.

Mengingat keterbatasan jumlah populasi maka dilakukan penetapan sampel berdasarkan teknik sensus, sehingga jumlah total responden adalah 57 orang karyawan. Data-data terdiri primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, laporan perusahaan dan sumber-sumber tertulis lainnya.

Data-data primer terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen terhadap *turnover intention*, akan dilakukan dengan metode *multiple regression* dengan menggunakan SPSS 19 for windows. Persamaan regresi

berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja dan komitmen terhadap *turnover intention*. Formulasi regresi berganda dilakukan dengan persamaan:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_i, \text{ dimana:}$$

Y : *Turnover intention*

β_0 : Konstanta

$\beta_1 X_1$: Koefisien kepuasan kerja

$\beta_2 X_2$: Koefisien komitmen

e_i : Faktor-faktor lain

Sementara untuk menguji signifikansi dilakukan pengujian simultan (uji F), koefisien determinasi (R^2) dan pengujian parsial (uji t).

ANALISIS DATA

Mayoritas karyawan terdiri dari pria berusia mayoritas 26 hingga 35 tahun serta memiliki masa kerja antara 1 tahun hingga 6 tahun. Pendidikan kebanyakan karyawan

adalah lulusan setingkat SMA khususnya SMK otomotif.

A. Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja karyawan diukur melalui 8 indikator sebagaimana tabel berikut:

Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

No	Indikator		Alternatif Jawaban					Total	Tingkat Kepuasan
			SS	S	R	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
1	Puas dengan besar gaji yang diterima	Jumlah	0	0	16	27	14	57	tidak puas
		Skor	0	0	48	54	14	116	
2	Diberikan kesempatan yang sama untuk memperoleh kenaikan jabatan	Jumlah	0	12	22	19	4	57	kurang puas
		Skor	0	48	66	38	4	156	
3	Pengawasan yang diterapkan tidak menekan karyawan	Jumlah	0	17	28	8	4	57	kurang puas
		Skor	0	68	84	16	4	172	
4	Interaksi dengan rekan-rekan kerja sangat menyenangkan	Jumlah	4	24	29	0	0	57	puas
		Skor	20	96	87	0	0	203	
5	Puas dengan ragam/variasi jenis pekerjaan yang diberikan	Jumlah	0	8	27	22	0	57	kurang puas
		Skor	0	32	81	44	0	157	
6	Perusahaan memberikan peluang karyawan untuk berinovasi dan berinisiatif	Jumlah	0	0	35	22	0	57	kurang puas
		Skor	0	0	105	44	0	149	
7	Diberi hak otonomi berpikir dan bertindak mandiri dalam melakukan pekerjaan	Jumlah	0	13	32	8	4	57	kurang puas
		Skor	0	52	96	16	4	168	
8	Pekerjaan yang dilakukan saat ini sangat menantang	Jumlah	4	30	23	0	0	57	puas
		Skor	20	120	69	0	0	209	
		Skor rata-rata:						166	kurang puas
		Rata-rata tingkat kepuasan kerja							

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian secara keseluruhan memperlihatkan bahwa karyawan PT. Mayapada Auto Sempurna merasa kurang puas

dengan sejumlah aspek organisasional yang dirasakan selama bekerja. Namun demikian, dari 8 aspek yang ada, terdapat 2 aspek yang dipandang sudah memuaskan yaitu interaksi dengan rekan kerja dan pekerjaan yang menantang.

Aspek penggajian menjadi hal yang paling tidak memuaskan bagi rata-rata karyawan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa masalah utama di PT. Mayapada Auto Sempurna adalah mengenai kompensasi finansial terkait dengan penggajian. Gaji yang diberikan dirasakan kurang memadai untuk mencukupi kebutuhan dasar serta mengimbangi kenaikan inflasi yang terjadi setiap tahun. Terdapat pula keluhan dari sebagian karyawan yang merasakan bahwa besaran gaji yang diberikan perusahaan kurang kompetitif dibandingkan dengan yang diberikan oleh perusahaan lain. Sebagai perbandingan bahwa rata-rata gaji bulanan yang diterima karyawan PT. Mayapada Auto Sempurna masih di bawah Rp 1,8 juta perorang perbulan, sementara menurut pemantauan karyawan, di perusahaan sejenis gaji bulanan rata-rata yang diterima setiap karyawan sudah menyentuh angka Rp 2 juta perorang perbulan.

Kebebasan berinovasi, berinisiatif serta kurangnya hak otonomi pada pemilihan metode penyelesaian pekerjaan juga kurang memuaskan bagi rata-rata karyawan. Namun demikian, sebenarnya hal ini dapat dimaklumi mengingat perusahaan memang menjalankan metode kesesuaian pelaksanaan setiap tugas berdasarkan SOP standar yang sudah distandarisasi oleh

manajemen pusat di Jakarta, sehingga seluruh prosedur kerja di seluruh cabang perusahaan adalah sama dalam metodologi dan penilaiannya kualitasnya.

Pada konteks ini aspek pengawasan dari setiap pimpinan unit kerja terhadap para bawahannya menjadi cukup ketat agar para karyawan tidak melenceng dari prosedur yang ada. Dari sisi ini memang karyawan merasakan adanya kekurangpuasan akibat model pengawasan yang dirasakan cukup menekan kebebasan. Kepatuhan pada prosedur ini menyebabkan variasi pekerjaan juga menjadi terbatas bagi karyawan. Terjadi fenomena pekerjaan yang rutin dan monoton akibat seorang karyawan hanya diarahkan untuk melakukan satu atau dua pekerjaannya saja. Rotasi tugas tidak terjadi sehingga pemahaman karyawan satu bagian pada pekerjaan di bagian lainnya menjadi kurang.

Bagi banyak karyawan, perusahaan juga dinilai kurang memberikan kesempatan yang sama pada proses promosi jabatan. Indikator seseorang layak atau tidak mendapatkan kenaikan jabatan di perusahaan kurang dilakukan secara transparan dilakukan, yang berakibat tidak semua karyawan memahami persyaratan kenaikan jabatan secara jelas. Unsur subyektivitas dan kedekatan personal lebih sering dijadikan bahan pertimbangan bagi pengangkatan seseorang.

B. Komitmen

Penilaian tinggi rendahnya komitmen yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan dilakukan dengan mengukur 7 indikator sebagai berikut:

Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Komitmen

No	Indikator		Alternatif Jawaban					Total	Tingkatan Komitmen
			SS	S	R	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
1	Merasa ikut memiliki perusahaan	Jumlah	0	8	27	18	4	57	kurang berkomitmen
		Skor	0	32	81	36	4	153	
2	Selalu terlibat aktif dalam setiap aktivitas perusahaan	Jumlah	0	8	18	31	0	57	komitmen rendah
		Skor	0	32	54	62	0	148	
3	Akan menanggung beban dan resiko tinggi jika meninggalkan perusahaan	Jumlah	4	36	17	0	0	57	berkomitmen
		Skor	20	144	51	0	0	215	
4	Merasa sangat bangga menjadi bagian dari perusahaan	Jumlah	0	4	31	16	6	57	komitmen rendah
		Skor	0	16	93	32	6	147	
5	Merasa memiliki kesamaan nilai dengan perusahaan	Jumlah	0	4	32	17	4	57	kurang berkomitmen
		Skor	0	16	96	34	4	150	
6	Akan tetap bertahan di perusahaan meski banyak tawaran dari perusahaan lain	Jumlah	0	4	22	31	0	57	komitmen rendah
		Skor	0	16	66	62	0	144	
7	Akan mendedikasikan serta menjalin ikatan emosional kuat dengan perusahaan	Jumlah	0	8	28	21	0	57	kurang berkomitmen
		Skor	0	32	84	42	0	158	
		Skor rata-rata:						159	kurang berkomitmen
		Rata-rata tingkat komitmen							

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata karyawan di PT. Mayapada Auto Sempurna kurang memiliki komitmen yang kuat pada perusahaan. Satu-satunya aspek yang memiliki penilaian komitmen yang baik adalah karena adanya rintangan bagi karyawan untuk berhenti dari perusahaan yaitu ketakutan bahwa jika hal tersebut mereka lakukan, maka mereka akan menghadapi resiko dan biaya finansial yang tinggi. Meskipun dalam penilaiannya aspek ini dipersepsikan sebagai bentuk komitmen yang tinggi, namun pada dasarnya komitmen ini bersifat semu mengingat adanya unsur ancaman yang tersirat, dan bukan dikarenakan adanya kesadaran dan kecintaan yang kuat terhadap perusahaan.

Kesimpulan ini dikuatkan pula dengan temuan penelitian yang menunjukkan bagaimana rendahnya

keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan dan juga rendahnya kebanggaan karyawan menjadi bagian perusahaan serta rendahnya keterlibatan karyawan dalam aktivitas perusahaan, termasuk dalam hal partisipasi pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi.

Hal tersebut diakibatkan karena kurangnya rasa memiliki karyawan pada perusahaan dan juga ketidakselarasan antara nilai-nilai individu yang dimiliki oleh karyawan dengan nilai-nilai organisasional yang dimiliki perusahaan sehingga dedikasi dan ikatan emosional yang terjalin antara karyawan dengan perusahaan menjadi lemah.

Dengan kondisi komitmen yang kurang kuat tersebut, pada akhirnya karyawan akan rentan untuk memutuskan keluar dari perusahaan apabila mereka bisa mendapatkan penawaran atau kesempatan kerja yang lebih baik dari perusahaan lain.

C. Turnover Intention

Besar kecilnya keinginan karyawan PT. Mayapada Auto Sempurna untuk berhenti dari

pekerjaannya saat ini dapat diukur dengan 7 indikator sebagaimana yang ditampilkan pada tabel berikut:

Rekapitulasi Tanggapan Pimpinan Terhadap Turnover Intention

No	Indikator		Alternatif Jawaban					Total	Keinginan berhenti
			SS	S	R	TS	STS		
			1	2	3	4	5		
1	Merasa tingkat absen semakin buruk	Jumlah	0	13	31	13	0	57	cukup tinggi
		Skor	0	26	93	52	0	171	
2	Belakangan merasa malas-malasan untuk bekerja	Jumlah	4	13	25	15	0	57	cukup tinggi
		Skor	4	26	75	60	0	165	
3	Mulai berani melanggar tata tertib perusahaan	Jumlah	9	15	21	8	4	57	cukup tinggi
		Skor	9	30	63	32	20	154	
4	Mulai berani membantah atasan jika ada yang tidak berkenan	Jumlah	0	0	21	36	0	57	rendah
		Skor	0	0	63	144	0	207	
5	Seringkali berpikir untuk meninggalkan pekerjaan saat ini	Jumlah	4	32	21	0	0	57	tinggi
		Skor	4	64	63	0	0	131	
6	Merasa harus segera mencari pekerjaan lain	Jumlah	0	36	17	4	0	57	tinggi
		Skor	0	72	51	16	0	139	
7	Bertekad untuk secepatnya meninggalkan perusahaan ini	Jumlah	0	31	22	4	0	57	tinggi
		Skor	0	62	66	16	0	144	
		Skor rata-rata:						159	cukup tinggi
		Rata-rata keinginan berhenti kerja:							

Sumber: Data olahan

Hasil penilaian dari pimpinan sebagaimana tabel di atas, menunjukkan bahwa terdapat gejala keinginan untuk berhenti bekerja yang cukup tinggi pada rata-rata karyawan PT. Mayapada Auto Sempurna. Indikasi yang paling tampak adalah ditandai dengan seringnya muncul pemikiran untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini, dimana karyawan merasa harus segera mencari pekerjaan lain dan bertekad untuk secepatnya meninggalkan perusahaan apabila menemukan kesempatan lebih baik dari perusahaan lain.

Keinginan-keinginan seperti itu diwujudkan dalam bentuk mulai munculnya keberanian karyawan untuk melanggar tata tertib di perusahaan, termasuk dalam hal kepatuhan pada absensi dan waktu

kerja. Sebagian karyawan juga menunjukkan sikap yang malas-malasan untuk bekerja sebagai bentuk keluhan tersirat yang dilakukan karyawan. Perilaku-perilaku negatif ini muncul akibat akumulasi kekecewaan dan kurang kuatnya komitmen para karyawan.

Namun begitu, dalam hal mematuhi perintah atasan, terutama yang berasal dari manajemen, tampaknya karyawan cukup berhati-hati untuk tidak terlalu menunjukkan adanya perlawanan. Penyebabnya adalah, perilaku melawan atasan dikategorikan pelanggaran berat dalam tata tertib perusahaan yang dapat berujung pada pemberhentian seketika bagi karyawan yang berani melakukannya.

D. Pengujian Hipotesis
1. Persamaan Regresi Linier Berganda

Hasil pengujian regresi linier berganda dengan SPSS

menghasilkan nilai-nilai koefisien regresi sebagai berikut:

Nilai Koefisien Regresi

Variabel	Koefisien Regresi
Konstanta	3,477
Kepuasan Kerja (X_1)	-0,567
Komitmen (X_2)	-0,349

Sumber: Data olahan

Dari tabel tersebut ditarik sebuah persamaan regresi linier berganda sebagai berikut: $Y = 3,477 - 0,567X_1 - 0,349X_2$. Persamaan regresi ini dapat ditafsirkan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar 3,477 bermakna bahwa jika diasumsikan faktor kepuasan kerja dan komitmen adalah konstan (tidak berubah) atau sama dengan 0, maka keinginan karyawan untuk berhenti bekerja tetap memiliki nilai sebesar 3,477. Kondisi ini dapat disebabkan oleh tingkat kepuasan kerja dan juga komitmen yang sudah ada pada diri karyawan serta adanya kemungkinan pengaruh faktor-faktor diluar kepuasan kerja dan komitmen yang tidak ikut dibahas dalam penelitian ini.
- Nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja adalah 0,567 dengan tanda negatif (-). Hal ini bermakna bahwa jika variabel

komitmen diasumsikan konstan, dan terjadi peningkatan pada aspek-aspek yang terkandung dalam variabel kepuasan kerja sebesar 1 poin, maka akan dapat menurunkan keinginan karyawan untuk berhenti bekerja sebesar 0,567.

- Nilai koefisien regresi variabel komitmen adalah 0,349 dengan tanda negatif (-). Hal ini bermakna bahwa jika variabel epuasan kerja diasumsikan konstan, dan terjadi peningkatan pada aspek-aspek yang terkandung dalam variabel komitmen karyawan sebesar 1 poin, maka akan dapat menurunkan keinginan karyawan untuk berhenti sebesar 0,349.

2. Pengujian Simultan (Uji F)

Dikatakan berpengaruh signifikan jika nilai $F_{hitung} > \text{nilai } F_{tabel}$. Nilai F_{tabel} berdasarkan tabel F diketahui adalah 3,158 dan signifikansi 5%.

Hasil Pengujian Simultan

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.412	2	1.206	5.200	.009 ^a
Residual	12.525	54	.232		
Total	14.937	56			

Sumber: Data olahan

Dari tabel diatas diketahui F_{hitung} 5,200 > F_{tabel} 3,158. Hasil tersebut memberikan bukti kuantitatif bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keinginan karyawan untuk berhenti bekerja. Nilai sig. F sebesar $0,009 < \alpha$ 0,05, dimana hasil ini mengindikasikan pengaruh yang linear dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan semakin tinggi komitmen karyawan pada

perusahaan, maka keinginan karyawan untuk berhenti bekerja akan semakin berkurang.

3. Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Setelah diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor kepuasan kerja dan komitmen secara simultan terhadap keinginan berhenti kerja, maka langkah selanjutnya adalah mengukur seberapa besar kontribusi yang terjadi dengan cara menguji koefisien determinasinya.

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.402 ^a	.161	.130	.48160

Sumber: Data olahan

Dari tabel diatas diperoleh nilai *adjusted square* (*adjusted R^2*) adalah 0,130. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa keinginan karyawan untuk berhenti bekerja hanya sebesar 13% ditentukan oleh faktor kepuasan kerja dan tingkat komitmen yang dimiliki karyawan pada perusahaan. Sedangkan sisanya 87% merupakan kontribusi dari faktor-faktor lain yang tidak dibahas

dalam penelitian ini. Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh dari faktor-faktor lain diluar kepuasan kerja dan komitmen jauh lebih besar mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti.

4. Pengujian Parsial (Uji t)

Nilai t_{tabel} diketahui sebesar 2,002 dan $\alpha = 0,05$.

Hasil Uji Parsial

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	sig t	α
Kepuasan kerja	-3,917	2,008	0,002	0,05
Komitmen	-2,433	2,008	0,018	0,05

Sumber: Data olahan

Nilai t_{hitung} variabel kepuasan kerja adalah sebesar $-3,917 < \text{nilai } t_{tabel}$ sebesar -2,008, dan nilai sig. t_1 $0,002 < \alpha$ 0,05. Dengan hasil demikian maka disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

keinginan karyawan PT. Mayapada Auto Sempurna untuk berhenti bekerja. Implikasi dari hasil kesimpulan ini adalah, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka tingkat keinginan karyawan untuk berhenti

bekerja akan semakin rendah. Sebaliknya, keinginan karyawan untuk berhenti bekerja akan semakin tinggi apabila tingkat kepuasan yang dirasakan dalam bekerja semakin rendah.

Nilai t_{hitung} variabel komitmen adalah sebesar $-2,433 < \text{nilai } t_{tabel}$ sebesar $-2,008$, dan nilai $\text{sig. } t_2$ $0,018 < \alpha$ $0,05$. Dengan hasil demikian maka disimpulkan bahwa variabel komitmen berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan karyawan PT. Mayapada Auto Sempurna untuk berhenti bekerja. Implikasi dari hasil kesimpulan ini adalah, semakin tinggi komitmen

karyawan pada perusahaan maka tingkat keinginan karyawan untuk berhenti bekerja akan semakin rendah. Sebaliknya, keinginan karyawan untuk berhenti bekerja akan semakin tinggi apabila tingkat komitmen yang dimiliki karyawan pada perusahaan semakin rendah.

Melihat besarnya nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja dibandingkan nilai koefisien regresi komitmen, maka dapat disimpulkan pula bahwa keinginan karyawan PT. Mayapada Auto Sempurna untuk berhenti bekerja lebih kuat dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja daripada komitmen.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Keinginan Berhenti Kerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keinginan karyawan untuk berhenti bekerja. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan semakin tinggi komitmen karyawan pada perusahaan, maka keinginan karyawan untuk berhenti bekerja akan semakin berkurang. Dengan demikian maka hipotesis pertama dapat dibuktikan kebenarannya.

Kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian ini mendukung hasil kesimpulan penelitian Riyanto (2008) dimana dalam penelitiannya disimpulkan bahwa keinginan karyawan berpindah kerja disebabkan oleh faktor kepuasan kerja dan komitmen para karyawan pada perusahaan.

Implikasinya adalah, perusahaan dapat menurunkan gejala keinginan

karyawan untuk berhenti bekerja dengan cara mengelola aspek-aspek organisasional yang mendatangkan kepuasan bagi karyawan dan menguatkan aspek komitmen karyawan pada saat yang bersamaan.

B. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berhenti Kerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan karyawan PT. Mayapada Auto Sempurna untuk berhenti bekerja. Maknanya adalah, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka tingkat keinginan karyawan untuk berhenti bekerja akan semakin rendah. Sebaliknya, keinginan karyawan untuk berhenti bekerja akan semakin tinggi apabila tingkat kepuasan yang dirasakan dalam bekerja semakin rendah.

Dengan demikian maka hipotesis kedua penelitian dapat

dibuktikan kebenarannya. Hipotesis ketiga penelitian juga dapat dibuktikan kebenarannya mengingat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja lebih kuat mempengaruhi keinginan berhenti bekerja dibandingkan pengaruh dari faktor komitmen.

Hasil ini mendukung landasan teoritis yang dikemukakan oleh Munandar (2012:366) yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja seseorang berkorelasi dengan pemikiran-pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan dan bahwa niat untuk meninggalkan kerja berkorelasi dengan meninggalkan pekerjaan secara aktual. Kesimpulan ini menguatkan pula hasil penelitian Lum, *et.al.*, (dalam Hersusdadikawati, 2005) yang mengemukakan keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi berkenaan dengan ketidakpuasan yang memicu keinginan seseorang keluar dan mencari pekerjaan lain. Demikian pula hasil penelitian dari Siswanti & Muafi (2008) yang menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

Hasil penelitian ini menunjukkan masih lemahnya sejumlah aspek organisasional yang menyebabkan kurang puasnya karyawan di antaranya adalah aspek penggajian, umpan balik, kemandirian dan otonomi pelaksanaan tugas, variasi tugas, dan kestabilan pekerjaan. Maka implikasinya bagi perusahaan untuk bisa mengurangi munculnya gejala keinginan berhenti bekerja pada karyawannya adalah dengan cara memperbaiki aspek-aspek yang masih kurang memuaskan tersebut.

C. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berhenti Kerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan karyawan PT. Mayapada Auto Sempurna untuk berhenti bekerja. Implikasi dari hasil kesimpulan ini adalah, semakin tinggi komitmen karyawan pada perusahaan maka tingkat keinginan karyawan untuk berhenti bekerja akan semakin rendah. Sebaliknya, keinginan karyawan untuk berhenti bekerja akan semakin tinggi apabila tingkat komitmen yang dimiliki karyawan pada perusahaan semakin rendah. Dengan demikian maka hipotesis kedua penelitian dapat dibuktikan kebenarannya.

Kesimpulan ini sekaligus menguatkan landasan teoritis yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007:211) yang menyatakan bahwa sesungguhnya ada sejumlah alasan tersembunyi pada setiap karyawan yang ingin pindah kerja, di antaranya adalah rendahnya komitmen atau kesetiaan pada perusahaan. Kesimpulan ini juga mendukung kesimpulan empiris yang dihasilkan penelitian Pareke (2004) yang menyimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah dimediasi oleh komitmen.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa karyawan memperlihatkan komitmen yang cukup rendah berupa rendahnya rasa memiliki, keterlibatan, kebanggaan, kesamaan nilai yang berakibat pada munculnya keengganan untuk bertahan dan mendedikasikan serta mengikatkan diri secara emosional pada perusahaan. Maka implikasinya bagi perusahaan adalah berupaya untuk

menumbuhkan komitmen karyawan menjadi lebih kuat sehingga dapat menciptakan rintangan emosional

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja dan komitmen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keinginan karyawan berhenti bekerja. Maknanya, keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dapat ditekan dengan cara meningkatkan kepuasan kerja dan menguatkan komitmen karyawan pada waktu bersamaan.
2. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berhenti bekerja. Maknanya adalah bahwa dengan peningkatan kepuasan kerja bagi karyawan,

dan bukan sebatas pertimbangan resiko finansial dalam hal keinginan untuk keluar dari perusahaan.

maka akan mampu meminimalisir munculnya gejala-gejala untuk berhenti bekerja pada karyawan.

3. Komitmen secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berhenti bekerja. Maknanya adalah bahwa dengan menguatkan komitmen karyawan pada perusahaan, maka akan mampu meminimalisir munculnya gejala-gejala untuk berhenti bekerja.
4. Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang lebih kuat dalam menurunkan gejala keinginan untuk berhenti bekerja dibandingkan pengaruh yang diberikan oleh faktor komitmen.

SARAN

Rekomendasi yang dapat disampaikan adalah:

1. Agar potensi dampak negatif akibat kepuasan kerja yang kurang optimal dapat direduksi, maka yang perlu dilakukan adalah memperbaiki sejumlah aspek organisasional melalui langkah berikut:
 - a. Menyesuaikan gaji agar lebih kompetitif dengan perusahaan lain sejenis. Pemberian insentif berbasis kinerja perlu dilakukan untuk memotivasi karyawan.
 - b. Memberikan kesempatan dan insentif kepada karyawan yang mampu memberikan masukan inovatif yang bisa menyempurnakan prosedur kerja yang sudah ada.
2. Perlu dilakukan penguatan komitmen melalui langkah berikut:

- a. Melibatkan keaktifan karyawan dalam bentuk partisipasi dari bawah untuk setiap kebijakan kerja yang bersifat teknis.
 - b. Melakukan pendekatan personal (kekeluargaan) kepada karyawan untuk menanamkan rasa bangga telah menjadi keluarga besar perusahaan.
 - c. Menciptakan rintangan berpindah kerja dengan cara memberikan kompensasi finansial memadai dan menciptakan suasana kerja menyenangkan
3. Keinginan karyawan untuk berhenti dapat diturunkan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut:
 - a. Mengubah pola hubungan atasan bawahan yang formal menjadi ikatan kekeluargaan yang akrab, sehingga

- menciptakan hambatan bagi karyawan untuk berpindah.
- b. Menerapkan pola *reward and punishment* secara konsisten dan transparan agar karyawan

lebih mematuhi tata tertib disipliner dan terpacu untuk mendapatkan imbalan layak atas pencapaian hasil kerja yang memuaskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Caesary, AG., N. A. Wessiani, dan B. Santosa, 2012. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Agent Outbound Call PT. Infomedia Nusantara Menggunakan Metode Structural Equation Modelling*. Jurnal ITS Surabaya
- Harnoto, J., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Prenhallindo, Jakarta
- Hasibuan, Malayu, SP., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Hersusdadikawati, Endang, 2005. *Pengaruh Kepuasan Atas Gaji Terhadap Keinginan Untuk Berpindah Kerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening* Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi, Vol. 2, No.1
- Munandar, Ashar Sunyoto, 2012. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Penerbit UI, Jakarta
- Nahusona, H.C.F. M. Rahardjo, dan S.T. Raharja, 2004. *Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Keinginan Karyawan Untuk Pindah (Studi Kasus Pada PT. Bank Papua)*. Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi, Vol. 1, No. 2
- Pareke, Fajrudin Js, 2004. *Hubungan Keadilan dan Kepuasan Dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemediasi*. Jurnal Siasat Bisnis, No. 9, Vol. 2 hal. 157-177
- Riyanto, Makmun, 2008. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Karyawan Berpindah Kerja*. Jurnal Ragam, Vol. 8, No. 3, hal. 26-36
- Robbins, S.P., dan T.A. Judge, 2008. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Siswanto Yuni dan Muafi, 2008. *Turnover Intention: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya*. Jurnal Usahawan, No. 03 TH XXXVII 2008
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.